

The Relationship Between Principals' Patterns of Leadership According to Blanchard and Hersey Theory and The Level of Teacher's Job Satisfaction in the Directory of Education in Amman First Area

Faten Saleem Eid

Ministry of Education || Jordan

Abstract: This study aimed at identifying the relationship of leadership pattern with the satisfaction of their teachers in the Directorate of Education in Amman First Area' as well as finding if there are any specialty, secondary school principal pattern, and the interaction between them, The study objectives are to answer the following questions:

1. What are the leadership patterns of the secondary school principals according to Blanchard and Hersey theory?
2. What is the extent of job satisfaction among teachers?
3. Are there any significant differences for job satisfaction and the secondary school principal pattern concerning teacher specialty and the interaction between them?
4. Are there any significant differences for job satisfaction and the leadership pattern of school principal and the interaction between?
5. There were differences in satisfaction resulted of the specialty factor, while other differences resulted of the secondary school principal's leadership pattern and there was no interaction between specialty and the leadership pattern of the principals.

The study recommended that:

1. There should be concentration on the selling leadership pattern, as well as concentrating on the participation of the teacher in decision making and meet their needs and wells.
2. Training the managers on the suitable leadership patterns and develop them vocationally.
3. To find out the reasons of the satisfaction of male teacher concerning the teaching process and find the solutions.
4. Increase the level of satisfaction for teachers through the enrichment of their spiritual level and support their position in society.
5. Performing more studies concerning the leadership pattern and the job satisfaction including the factors not included in this study such as age, marital status, work place, and salary.

Keywords: leadership style- school principals- Blanchard and Hersey Theory- job satisfaction- secondary school teachers.

علاقة النمط القيادي لمديري المدارس حسب " نظرية بلا نشرد وهيرسي "
بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية بمديرية التربية والتعليم للواء ماركا

فاتن سليم عيد
وزارة التربية والتعليم || الأردن

المستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية، وعلاقة النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية بالرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة لواء ماركا، كما هدفت إلى معرفة فيما إذا كانت هناك فروق دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى المعلمين والتي تعزى لجنس المعلم واختصاصه ونمط المدير القيادي والتفاعل بينهما. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي المرحلة الثانوية في منطقة لواء ماركا إذ بلغ عددهم (77) مدير ومديرة، وعدد المعلمين (1534) معلم ومعلمة. أما عينة الدراسة فقد تكونت من (29) مديراً من أصل 32 مديراً و40 مديرة من أصل (45) مديرة و (275) معلم ومعلمة. وقد تم استخدام أداة وصف فاعلية وتكيف القائد، واستبانة الرضا الوظيفي للمعلمين وتم استخراج معامل الصدق لهاتين الاستبانتين.

وقد أظهرت النتائج ما يلي: بينت نتائج الدراسة أن النمط التسويقي هو النمط الأكثر شيوعاً لدى عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية، يليه النمط التشاركي ثم النمط التسلسلي ثم النمط التفويضي والذي حصل على رقم قليل مقارنة بالأنماط القيادية السابقة. كانت درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين حسب النسب المئوية كما يلي: بالنسبة للجنس كانت النسبة المئوية للرضا الوظيفي ذكور (0.585) أما الإناث (0.628)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى المعلمين تعزى للنمط القيادي لدى المديرين فيما تبين عدم وجود أثر للتفاعل بين جنس المعلم والنمط القيادي لدى المدير. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى لعامل الاختصاص بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى المعلمين تعزى للنمط القيادي لدى المديرين ولم يتبين وجود أثر للتفاعل بين الاختصاص والنمط القيادي لدى المديرين.

وقد أوصت الدراسة بما يلي: ضرورة التركيز على السلوك القيادي التسويقي وضرورة إشراك المعلمين في عملية اتخاذ القرار وتلبية حاجاتهم ورغباتهم. ضرورة تدريب الإداريين على الأساليب القيادية الملائمة وضرورة تطويرهم مهنيًا. الكشف عن أسباب عدم رضا المعلمين الذكور عن مهنة التعليم والعمل على معالجتها. رفع مستوى الرضا الوظيفي عند المعلمين عن طريق رفع الروح المعنوية لديه وتعزيز مكانة المعلم في المجتمع. إجراء المزيد من الدراسات حول النمط القيادي والرضا الوظيفي لتضمن متغيرات جديدة لم تدخل في الدراسة مثل العمر - الحالة الاجتماعية - مكان العمل - الراتب.

الكلمات المفتاحية: النمط القيادي- مديري المدارس- نظرية بلا نشرده وهيرسي- الرضا الوظيفي- معلمي المرحلة الثانوية.

المقدمة.

كانت الإدارة في الماضي تتسم بالبساطة وعدم التعقيد نظراً لبساطة المؤسسات ومحدودية وظائفها، وتعتمد على الخصائص والسمات الشخصية للقائد. وقد بدأت الإدارة تتطور بتطور المعطيات الاقتصادية والاجتماعية التي شهدها العالم الحديث والتي جعلت المؤسسات أكثر تعقيداً في بنائها ووظائفها مما أدى إلى بروز الحاجة إلى قيادة فاعلة تضمن حسن سير المؤسسة وضمان كفاءتها وفعاليتها.

وقد تطورت النظرية العلمية في الإدارة بفضل دراسات تايلر وفايول Taylor and fayol التي ركزت على الإنتاجية والعمل واهتمت بتحليل وضبط حركات العامل لتقليل الوقت الذي يحتاجه والجهد الذي يبذله، ثم ظهرت حركة العلاقات الإنسانية ما بين 1937- 1945 على يد التون مايو وزملائه (Mayo and Others) إذ ركز الباحثون على دراسة العلاقات الإنسانية بين جماعات العمل المختلفة لمعرفة درجة تفاعلها مع بعضها واثرت ذلك على الإنتاجية والرضا الوظيفي، وركزت على أن رفع الإنتاج في المؤسسة لا يتم بالضرورة وفق الأسس التي اعتمدها النظرية العلمية في الإدارة، بل يمكن أن يتم بشكل أفضل من خلال الاهتمام بالعاملين وبحاجاتهم ومشاعرهم، والاهتمام بتنظيماتهم الرسمية (كامل والبكري، 1990).

ومع هذا التوسع في مفهوم الإدارة تفرعت الإدارة إلى فروع عدة ومن هذه الفروع الإدارة التربوية التي تخدم أهداف وزارة التربية والتعليم، وتقوم بتنفيذ أعمالها أجهزة إجرائية ممثلة بالإدارة المدرسية التي هي عبارة عن مجموعة من العمليات التي تعنى بتنفيذ العملية التربوية وتحقيق أهداف الإدارة التربوية التعليمية في ضوء فلسفة

النظام العام للدولة مستخدمة الإمكانيات البشرية والمادية والوسائل التقنية التعليمية لتحقيق الأهداف المحددة للتربية. (شوقي، 1992).

إذا يرى هاريس (Harris): أن الإدارة هي تنسيق الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين (الشلعوط، 1994).

أما هوج (Hodge) فيرى أن الإدارة هي عملية توجيه الجهود البشرية لتحقيق الأهداف العامة للجهاز الإداري وفق أساليب تشبع أغراضاً تربوية اجتماعية تحدد وتنبثق من تلك الأهداف (كمال، 1986).

أما القيادة فهي متغير يسهم في تحديد طبيعة التفاعلات داخل الجماعة وتلعب دوراً رئيساً في نشاطاتها وأدائها من خلال التأثير في اتجاهات العاملين وسلوكهم ومدى توحدهم بأهداف المنظمة (شوقي، 1992).

وتعد القيادة إحدى المعاني المهمة في حياة المجتمعات البشرية وتقدمها وبلوغها أهدافها وهذه الأهمية بدأت تتضاعف نتيجة للتطور الحضاري وتعقد الحياة العصرية وبذلك أصبحت الحاجة ملحة للقيادة المؤهلة من نواحي الفهم العميق والنظرة الثاقبة والحكمة والدراية حتى تكون قادرة على القيام بالدور المطلوب (محمد وآخرون، 1990).

وتعتبر القيادة الإدارية أحد المتغيرات المهمة التي تعمل على نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها المنشودة فحيوية المنظمة وديناميتها ومدى استعدادها لإنجاز المهام الموكولة إليها ترتبط بطبيعة القيادة الإدارية التي تهيمن على إمكاناتها البشرية والمادية وتعمل على تنسيقها لضمان تحقيق أهدافها فالقيادة الفعالة هي التي تنسق الأعمال وتوجه الجهود وتحفز الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة.

ويفرق كوزيس وبوستر بين القيادة والإدارة فالقيادة عندهما هي جعل الآخرين يريدون أن يعملوا أما الإدارة فهي جعل الآخرين يعملون عن طريق إصدار الأوامر والتعليمات الواجب عليهم الامتثال لها (Kouzes and Posner, 1987).

كما قدم هندركس (Hendrix) الفرق بين القيادة والإدارة بما يلي: القيادة صفة والإدارة علم وفن. القيادة تزود الفرد بالقدرة على التصور، أما الإدارة فتتمد الفرد بالمنظور الواقعي. القيادة تعالج المفاهيم، أما الإدارة فتربط الوظائف ببعضها البعض. القيادة تبحث عن الفاعلية، أما الإدارة فتكافح في سبيل الكفاءة. القيادة هي التأثير في الموارد المتاحة الكامنة الصالحة، أما الإدارة فتتسوق بين الموارد المتاحة للوصول إلى أقصى إنجاز (عبد الرحيم، 1996).

أما القائد التربوي فهو ذلك الإنسان القادر على التأثير في مجموعة العمل في المؤسسة التربوية، لخلق وتوفير المناخ الصحي الملائم من أجل زيادة فاعليتها وتنمية مهاراتها من خلال تحقيق التجانس بين أفرادها واقناعهم بأن في تحقيقهم لأهداف المؤسسة نجاح شخصي لهم وتحقيقاً لأهدافهم (القريوتي، 1993).

إن القائد الناجح هو الذي يصبح قادراً على توجيه مرؤوسيه والتأثير فيهم إيجاباً لكي ينفذوا ما يأمرهم به أو يشير عليهم بتنفيذه، وهو من يستطيع كسب تعاون العاملين معه وتحقيق التجانس بينهم واقناعهم بأن تحقيقهم لأهداف المنظمة نجاح شخصي لهم وتحقيقاً لأهدافهم.

فأما مدير المدرسة بشكل عام كالتنظيم وتنسيق الجهود بالتعاون مع المعلمين والعاملين في المؤسسة التربوية. (نبروي، 1989).

من هنا يأتي الاهتمام بالمدرسة فلسفة وأهدافاً وتقويماً والاهتمام بمديري المدارس الذين يمارسون أدوار ومسؤوليات القيادة التربوية والتي يفترض أنها تخدم أغراض المؤسسة التربوية التي بدورها تعتبر أساساً لخدمة أغراض التنمية والتطوير. ويتمثل دور مدير المدرسة الفعال القيادي في تطبيق نظريات القيادة بمهارة وذكاء من خلال النظر إلى العملية التربوية على أنها نظام متكامل من الأفراد والعوامل المتنوعة تتوفر فيه العديد من البدائل الفعالة التي يمكن تسخيرها والإفادة منها لبلوغ أهداف المدرسة.

فمدير المدرسة الفعال هو القائد القادر على التأثير في مخرجات الجماعة، التي تعني تحقيق الأهداف للمؤسسة والجماعة، كما يعمل على رضا أعضائه وارتفاع الروح المعنوية لديهم. فالمدير كما يقول فيليبس (Philips) هو الشخصية الأكثر أهمية في المدرسة وهو القائد الفعال في مدرسته الذي يستطيع أن يتغلب على الصعاب التي تقف أمام الابتكار والتطور ويستطيع أن يضفي الجو المناسب الذي يشعر المعلمين بأنهم مسؤولين وقادرين على تحسين العملية التعليمية بتوفير ذلك الجو الذي يشبع حاجات المعلمين والمتعلمين على حد سواء. وحيث أن السلوك القيادي يلعب دوراً حاسماً في التأثير على سلوك أعضاء هيئات التدريس وعلى المناخ المدرسي العام فإنه يفترض أن يكون دوراً ميسراً لعملية الاستثمار في التربة وفي تحقيق أهداف العملية التربوية برمتها (Philips, 1987). إن القائد الفعال هو القادر على تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها فالنمط القيادي يلعب دوراً كبيراً في رضا المعلمين من خلال التركيز على احتياجاتهم والاهتمام بتحقيق أهدافهم، مما يولد الرضا الوظيفي لديهم وينعكس على حياتهم الوظيفية من حب العمل والانتماء إليه والحرص على أداء المهام الموكلة إليهم وينعكس على حياتهم الوظيفية من حب العمل والانتماء إليه والحرص على أداء المهام الموكلة إليهم كما وينعكس ذلك أيضاً على سلوكهم خارج المدرسة.

والقيادة التربوية في المدارس الثانوية كعملية دينامية عالية تتأثر بالعوامل الفردية والبيئة المحيطة بها، إذ ان تمركز معظم تلك المدارس في منطقة عمان ذات الكثافة العالية نسبياً والمتنوعة والتي تشهد تغييراً وتطويراً مستمرين واختلاف الخلفيات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية التي ينحدر منها قادة المدارس الثانوية قد تؤثر في أنماط المديرين القيادية واساليب تعاملهم وبالتالي ينعكس على رضا معلمهم عنهم وأدائهم في العمل وهذا ما دعى الباحثة إلى دراسة علاقة النمط القيادي لمديري المدارس حسب نظرية بلانشرد وهيرسي بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية بمديرية التربية والتعليم بمنطقة لواء ماركا.

مشكلة الدراسة:

يختلف المديرين في انماطهم القيادية تبعاً للعديد من المتغيرات والعوامل، وسواء ادرك المديرين أم لا فإن انماطهم القيادية تلك تتخلل كافة نشاطاتهم اليومية ولما كانت الانماط القيادية طريقة تفكير وعمل فان اختلاف انواعها اثار التساؤل عن كيفية العلاقة بين النمط القيادي لدى المديرين والرضا الوظيفي لدى معلمهم إذا تنحصر مشكلة هذه الدراسة في تعرف علاقة النمط القيادي لمديري المدارس حسب نظرية بلانشرد وهيرسي بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية بمديرية التربية والتعليم لمنطقة لواء ماركا.

أسئلة الدراسة:

تحدد مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

- 1- ما أنماط القيادة لدى مديري المدارس الثانوية حسب نظرية بلانشرد وهيرسي؟
- 2- ما درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى المعلمين تعزى لمتغير جنس المعلم ونمط المدير القيادي والتفاعل بينهما؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى المعلمين تعزى لاختصاص المعلم ونمط المدير القيادي والتفاعل بينهما؟

أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية، كما تهدف إلى التعرف على علاقة النمط القيادي لديهم بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم وتحديد أهدافهم وتحدد أهدافهم إلى:
- 1- التعرف على الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية حسب نظرية بلانشرد وهيرسي.
 - 2- التعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين.
 - 3- التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى المعلمين تعزى لمتغير جنس المعلم ونمط المدير القيادي والتفاعل بينهما.
 - 4- التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى المعلمين تعزى لاختصاص المعلم ونمط المدير القيادي والتفاعل بينهما.

أهمية الدراسة:

تتصف القيادة في المنظمات التربوية، ذات الطبيعة الإنسانية كالمدراس، بدينامية عالية وتتطلب فهماً واعياً ومتممقاً لكافة أبعادها الإنسانية والوظيفية وقدرة عالية على حسن التعامل مع معطياتها. وتنبع أهمية الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها الهادفة إلى تعرف الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وأثرها في الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية بمديرية التربية والتعليم لمنطقة لواء ماركا، وتوضيح العوامل التي تؤثر سلباً أو إيجاباً على رضا المعلمين، وكذلك التعرف على الأنماط القيادية لمدير المدارس وأثرها على الرضا الوظيفي لمعلميهم. كما يمكن أن تكون هذه الدراسة مهمة في توفير تغذية راجعة للعاملين في مديرية التربية والتعليم بمنطقة لواء ماركا وفي عملية تقويم النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية في منطقة لواء ماركا، كما يمكن أن تضيف نتائج هذه الدراسة أهمية خاصة لبرامج تدريب مديري المدارس الثانوية من خلال التركيز على السلوك الذي لم ينل درجة كافية من الرضا، كما يمكن أن تشكل هذه الدراسة دافعاً جديداً للباحثين للقيام بدراسات أخرى مشابهة تدور حول النمط القيادي لمديري المدارس في الأردن، كذلك تكمن أهمية الدراسة في حاجة المدارس الثانوية إلى قيادات إدارية تربوية واعية تتفهم الأبعاد الإنسانية والوظيفية الخاصة بطبيعتها فهماً عميقاً وإدراكاً واسعاً مبنياً على أسس نظرية بعيدة عن الانفعال والارتجال والعشوائية.

حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: علاقة النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين من منظور نموذج القيادة الموقفية لبلانشرد وهيرسي.
- الحدود البشرية: عينة بلغت (275) من مديري ومعلمي المرحلة الثانوية.
- الحدود المكانية: مدارس التربية والتعليم الثانوية بمنطقة لواء ماركا.
- الحدود الزمانية: العام الدراسي 2020 / 2021.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

اشتملت الدراسة على عدد من التعريفات المتعلقة بموضوع الدراسة والتي هي:

- القيادة (leadership): إجراء يؤثر في سلوك الأفراد وفي تصرفاتهم وسعيهم للوصول إلى الخطة المحددة المرغوب فيها (Lovell and Willes, 1983).

- كما تعرف بأنها: "مجموعة من العمليات التي يقوم بها القائد للتأثير على نشاط مجموعة منظمة تجاه تحديد او إنجاز هدف معين (آل ناجي، 2016).
- النمط القيادي (**leadershipstyle**): هو جملة السلوك والإجراءات التي يمارسها المدير والتي تؤثر في نشاطات الأفراد العاملين في المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة في ظروف معينة (المغيدي، ناجي، 1994)
- وعرف الجراحشة (2016) النمط القيادي: بأنه الأسلوب الذي يمارسه القائد للتأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم.
- الرضا الوظيفي (**Job satisfaction**): هو شعور تجاه الجوانب التي بالإمكان تمييزهما وتحديدها من الموقف الوظيفي او وضع الوظيفة ككل (Muchinsky، 1990).
- كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه: الدرجة التي يتلاقى او يزيد فيها الإشباع الفعلي من العمل في مهنة التدريس بالإشباع الذي يتوقعه الفرد من العمل في هذه المهنة (عبده، 1985)
- أما إجرائياً؛ فهو: "رغبة الموظف بإنجاز عمله وقدرته على إنجاز العمل واستعداده لتحمل المسؤولية بالإضافة إلى خبرة الموظف في مجال عمله ومؤهلاته الأكاديمية.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً- الإطار النظري:

قام الباحثون بتركيز جهودهم لدراسة النمط القيادي وأثره على سلوك العاملين، فقد رأى ستورات (Sturat) أن القيادة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بعدة عوامل منها: تحمل المسؤولية، والقدرة على الاتصال، والقدرة على التأثير والشخصية والقدرة على الإقناع (عوض، 1988م).

ويرى بلانشرد وهيرسي (Blanchard & Hersey) أن النمط القيادي هو جملة السلوك والإجراءات التي يمارسها المدير للتأثير في نشاطات المعلمين والعاملين في المدرسة.

ومن هنا فإن النمط القيادي للقائد الجيد يتميز بتسهيل العلاقات وتحقيق التفاعل المستمر بين أفراد الجماعة، ولقد حدد عباس عوض هذه الصفات بما يلي:

الدفع والصدقة، ويسترضي اتباعه ويبدد الصراع ويزيل التوتر، ويقدم المساعدة الشخصية لمن يحتاجها كما يرشد ويستمتع ويظهر الفهم ويتحمل وجهات النظر المختلفة، يقبل أعضاء جماعته ويحترمهم أيضاً (عوض، 1988).

أولاً: تحقيق أهداف وغايات:

إذ يشمل النمط القيادي الموجه نحو تحقيق أهداف الجماعة وغاياتها من خلال: تقديم الاقتراحات العملية البناءة، وتقويم عمل الجماعة ورعاية تقدمها نحو الأهداف، والحيلولة دون أية أعمال غير منتمية للأهداف، تقديم بدائل الحلول التي تساهم في تحقيق تلك الأهداف.

ثانياً: صيانة وتعزيز قوة الجماعة وتماسكها

يشمل النمط القيادي الموجه نحو الحفاظ على تماسك الجماعة وصيانتها وتعزيزها من خلال حفز الأعضاء وتشجيعهم والتخفيف من حدة التوتر الذي قد ينشأ او يتراكم في الجماعة وتوفير الفرصة لكل عضو في الجماعة ليعبر عن ذاته.

نظريات القيادة:

لقد ظهرت العديد من النظريات القيادية ومنها:

- 1- نظريات السمات والرجل العظيم Traits and Great Man Theories: تقوم هذه النظريات على افتراض مفاده بأن هناك مجموعة من الخصائص التي تفسر القدرات القيادية عند البعض وهو في مجموعها تكون ما يمكن تسميته بالرجل العظيم Great Man وتتراوح هذه الصفات ما بين صفات ومظاهر جسمية فسيولوجية تتمثل بالشكل ونبره الصوت والحجم والوسامة إلى صفات نفسية كالحماس والثقة بالنفس والقدرة على المبادرة والخلق الجيد وهناك القدرات الذهنية كالذكاء والقدرة على التفكير والتحليل (القيوتي، 1993)
- 2- النظرية السلوكية: Behavioral Theory: تؤكد هذه النظرية على المنهج التحليلي في دراسة القيادة أي التركيز على مايفعله القائد ويقوم به من ممارسات ونشاطات قيادية خلال تفاعله مع الآخرين وكيف يستخدم الصلاحيات الممنوحة وكيف يتعامل ويتصل مع المرؤوسين ويحفزهم لتحقيق الأهداف المرسومة.
- 3- نظرية الإدارة بالأهداف: Management By Objectives Theory: تقوم هذه النظرية على أساس الربط بين النمط القيادي ودافعية مشاعر المرؤوسين باعتبارها المحدد الرئيس للنمط القيادي من حيث قدرته على فهم مدركات المرؤوسين ودوافعهم وأهداف ومقومات رضاهم واتجاهاتهم النفسية، وأن تعزيز نمط القيادة يعتمد على مدى إدراك المرؤوسين لصلة هذا النمط بأهدافهم وبرضاهم واقتناعهم بأنه مصدر مهم لرضاهم الحالي المستقبلي.
- 4- نظرية بلانشرد وهيرسي Blanchard's & Hersey Theory: لقد قام كينيث بلانشرد وباول هيرسي بتطوير نموذج فعال للقيادة يعتمد على أبعاد ثلاثة، فبعد ان أكدت الدراسات على اعتماد عاملي الاهتمام بالسلوك الإنساني، والاهتمام بالإنتاج (المهمة) في العمل الإداري قام بلانشرد وهيرسي بالاهتمام بعامل ثالث وهو النضج الوظيفي لأهميته في تحديد درجة نجاح أو فشل النمط القيادي ويقصد به مدى قدرة هؤلاء الأفراد او تلك المجموعة على إنجاز مهمة محددة وتعد هذه النظرية من النظريات المهمة لتحديد العلاقة بين القائد والمرؤوس، فالنمط القيادي الفعال يختلف باختلاف مستويات النضج الوظيفي للعاملين إضافة إلى درجة اهتمام القائد بالعمل والعاملين لأن العلاقة بين القائد والإداري والمرؤوس تمر عبر أربعة مراحل أساسية تسمى بمراحل النضج الوظيفي وهي على النحو التالية:
 - مرحلة النضج الأولى: يكون الموظف في هذه المرحلة موظف جديداً في عمله وفي علاقاته ولا يعرف عمله الذي سوف يقوم به.
 - مرحلة النضج الثانية: مع مرور الوقت يكتسب الموظف الخبرة ويكون قادر على القيام بعمله ولديه بعض الاستعداد لتحمل المسؤولية.
 - مرحلة النضج الثالثة: مع زيادة مرور الوقت يصبح الموظف قادراً على القيام بالعمل بشكل جيد وقادراً على تكوين علاقات إنسانية مع العاملين إلا أنه يؤثر بعض الشيء إلى الثقة بالذات نتيجة لزيادة المسؤولية الملقاة عليه.
 - مرحلة النضج الرابعة: يكون الموظف في هذه المرحلة قد اكتملت قدراته بشكل عال ويقوم بعمله على أحسن صورة، ويكون تواقاً لتحمل المسؤولية نتيجة لزيادة ثقته بذاته وولائه نحو التنظيم الذي يعمل فيه (عبد الباري دره وآخرون، 1994).

وقد قسم بلانشرد وهيرسي مستوى النضج الوظيفي للمعلم إلى أربعة مستويات هي: قدرات ومهارات متدنية ودوافع متدنية، قدرات ومهارات متدنية ودوافع عالية، قدرات ومهارات عالية ودوافع متدنية، قدرات ومهارات عالية ودوافع عالية.

لذلك فإن فاعلية النمط هي انعكاس لملاءمته لمستوى النضج الوظيفي للمعلم في موقف محدد (المغدي، 1996).

إن نظرية بلانشرد وهيرسي تشكل إطاراً مفهوماً مفيداً للقيادة الموقفية، وتبين بأنه لا وجود للنمط القيادي الأمثل الذي يفي بحاجات الافراد في كل الظروف، بل يجب أن يكون النمط القيادي للمدير منفتحاً لدرجة يفي معها بحاجات الافراد في كل الظروف، كما يجب أن يكون النمط القيادي للمدير منفتحاً لدرجة يفي معها بالحاجات المتغيرة للمرؤوسين والظروف المحيطة بهم، فالمدير الفعال هو الذي يغير نمطه القيادي كلما تغير مستوى النضج الوظيفي لمرؤوسيه.

ويرتبط بنظرية بلانشرد وهيرسي موضوع على درجة عالية من الأهمية وهو الرضا الوظيفي، حيث يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر المواضيع أهمية بالنسبة لمديري المدارس وذلك بسبب ارتباطه المباشر بممارساتهم داخل المؤسسة وخارجها (الخضري وسلامة 1982م).

والرضا الوظيفي عند المعلمين ينعكس اثره على الطلبة فقد اشارت بعض الدراسات (Argyris,1972, Bhelly) (1982) إلى أن العاملين الأكثر رضى يميلون لتحقيق مستويات مرتفعة من الإنتاجية كما وجد كل من مايون ولنكوس (Mayoon and Linkous,1979) أن المدرسين الذين حقق تلاميذهم إنجازاً دراسياً مرتفعاً راضون عن عملهم وأن معنوياتهم مرتفعة، ويعتبر سوبر Super من الأوائل الذين عرفوا مفهوم الرضا الوظيفي، إذ يرى أن رضا الفرد على المدى الذي يجد فيه الفرد منفذاً مناسباً لقدراته وميوله وخصائص شخصيته ويشعر بقيمته واحساسه بأهمية الدور الذي يلعبه والذي يتناسب مع ميوله وخبراته وقدراته (السالم، 1997).

ويرى هنمان وآخرون (Heneman et.al.) أن الرضا الوظيفي " عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفية لهم، وما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم، وكلما تناقصت الفجوة بين الإدراكين كلما ارتفع الرضا الوظيفي لدى العاملين.

ودراسة الرضا الوظيفي تتدرج تحت عدد من المدارس الفكرية المختلفة:

1- مدرسة الحاجات النفسية، ومن أشهر علمائها (ماسلو، وليكرت، وهيزبرغ) حيث يرون أن الحافز يشكل العامل المركزي في العمل، التركيز على الحاجات الجسدية التي يعتقد بأنها تقود إلى التحفيز نحو الإنجاز والمسؤولية والمكانة.

2- المدرسة الثانية اهتمت بالقيادة كعامل رئيسي في الرضا عن العمل، إذ يرى بعض علمائها مثل (بلاكوريموتووفدلر) أن نمط القائد هو العامل المهم والمؤثر في اوضاع العاملين، ووجهوا ملاحظاتهم إلى نمط القيادة واستجابة المرؤوسين.

3- أما المدرسة الثالثة فقد بدأت في مانشيستر من قبل (لابتون، جولر، وليج) حيث وضعوا مدخلاً جديداً للرضا عن العمل ينطلق من زوايا متعددة ويركز على الجهد والمكافأة كمتغير مهم.

4- وهناك مدرسة رابعة في الرضا عن العمل تنظر إليه من زاوية نمط ايدولوجية الإدارة والقيم التي تعتبر هي المتغير المهم في الرضا عن العمل (الشلعوط، 1994)، يستنتج من هذه المدارس أن مجموعة العوامل التي تؤثر في

مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، يمكن اجمالها فيما يلي: العمل نفسه وظروفه، والعلاقات مع زملاء العمل، نمط الإشراف السائد، فرص الترقية المتاحة، الدخل المالي (الأجر وملحقاته) (ياسين، 1992).

ومن أهم النظريات ذات الصلة بالرضا الوظيفي:

أولاً: نظرية ماسلو للحاجات: إذ قدم ماسلو (A.H. Maslow) هرمًا للحاجات يتكون من خمسة مستويات وهي الحاجة لتحقيق الذات، والحاجة إلى تقدير الذات، والحاجة للانتماء والحب، والحاجة للأمن والطمأنينة، والحاجات الأساسية والسيولوجية، معتبراً أن إشباع هذه الحاجات يحقق الرضا الوظيفي للفرد وبالتالي إنتاجيته وانتماءه وولائه للمؤسسة التي يعمل فيها. (القيوتي، 1993)

ثانياً: نظرية العاملين (الدافعية والصحة) لهيرزبرغ:

تقوم هذه النظرية على مجموعتين من العوامل:

1- عوامل الدافعية، وتشمل حاجتي تقرير الذات وتحقيق الذات، وهي مرتبطة بالإنجاز والإدراك والعمل ذاته، ويؤدي توافرها في موقف العمل وبشكل ملائم إلى الشعور بالرضا والقناعة لدى العاملين، ولكن غيابها لا يؤدي بالضرورة إلى شعور بالالتزام (الطويل، 1998).

2- عوامل الصحة وتشتمل على الحاجات الدنيا الثلاث التابعة لـ ماسلو وهي السلامة والأمن والاندماج الاجتماعي وتتعلق هذه الجوانب من العمل في البيئة الخارجية أو المحيطة وتوافرها بشكل ملائم يؤدي إلى إشباع حاجات تجنب الألم لدى العاملين، في حين أن عدم توافرها يسبب شعوراً بعدم الرضا (هاني الطويل، 1998).

ثالثاً: نظرية الإنجاز (نظرية الحاجات الثلاث) مكلاند:

يرى مكلاند (David McClelland) هذه النظرية بأن العمل في المنظمة يوفر فرصة لإشباع حاجات ثلاث هي:

الحاجة إلى الإنجاز والحاجة إلى الاندماج والانتماء والالفة والحاجة إلى القوة (شهاب، 1992)

رابعاً: نظرية التوقع: أكد فروم ((V ROOM) على أن استمرارية الأداء وفعالية الدافع تعتمد على قناعة العامل ورضاه، وهما محصلة إدراكه بمدى العلاقة الإيجابية بين المكافأة التي يحصل عليها وبين ما يعتقد أنه يستحق.

خامساً: نظرية ماري جينزل: وقد بينت النظرية أن أهم عوامل الرضا الوظيفي هو التطور والتقدم في

العمل، ومتعة العمل والخبرة الطويلة (Genzel, 1998).

بناء على ما تقدم يلاحظ أن اتجاه المفكرين في مجال الإدارة يتجه نحو التمييز بين القائد الناجح والقائد الفعال، فقد أوضح بلانشرد وهيرسي أن القائد قد يكون ناجحاً ولكن ليس بالضرورة فعالاً، فقد يكون ناجحاً من خلال قدرته على تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة أو المؤسسة ولكن دون الاهتمام بمراعاة وتحقيق أهداف العاملين في المنظمة وإشباع حاجاتهم، مما يؤثر بشكل مباشر على مستقبل المنظمة في المدى البعيد.

ثانياً- الدراسات السابقة:

أولاً- دراسات بالعربية:

- أجرى (الشلالة، 1993) دراسة بعنوان " العلاقة بين إدراك المدير للنمط الإداري وإدراك المعلمين لهذا النمط، وأثر هذه العلاقة على مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في منطقتي لواء ماركا والثانية، وقد دلت نتائج هذه الدراسة على أن سلوك المدير يتوجه نحو الاهتمام بالفرد أكثر منه نحو الاهتمام

- بالنظام الرسمي، كما دلت على وجود فروق ذات أثر دال إحصائياً على بعدي السلوك الإداري بين إدراك المديرين لنمطهم الإداري وإدراك المعلمين لهذا النمط
- أجرى (السيد، 2017). دراسة بعنوان الأنماط الإدارية لمديري المدارس وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين بمحافظة جنوب الباطنة، وقد أظهرت النتائج أن النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي، وأن درجة الرضا الوظيفي العام لمعلمي محافظة جنوب الباطنة كانت مرتفعة.
 - أجرت (درويش، 2017). دراسة هدفت إلى تعرف الأنماط القيادية السائدة لدى مديري التعليم الثانوي وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس وأسفرت الدراسة عن وجود علاقة دالة إحصائياً بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي لدى الأساتذة بالتعليم الثانوي.
 - اجرت (الأشقر، 1994) دراسة بعنوان الأنماط الإدارية السائدة في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا كما يراها أعضاء هيئة التدريس، وتألقت عينه الدراسة من (300) عضو هيئة تدريس وقد استخدمت الباحثة استبانة وصف السلوك القيادي (L.B.D.Q) لها للإجابة على أسئلة الدراسة وقد توصلت الباحثة إلى النتائج التالية: حصلت المبادأة في وضع إطار للعمل على متوسط حسابي أعلى من الاعتبارية مما يعني تركيز القادة في الجامعات على الإنتاجية وطرق إنجاز العمل، أكثر من التركيز على الاعتبارية فيما بينهم وبين أعضاء الهيئة التدريسية. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مجال المبادأة بين متوسط درجات أعضاء الهيئات التدريسية في تحديد الأنماط القيادية السائدة تعزى إلى الرتب الأكاديمية (استاذ، استاذ مشارك، استاذ مساعد). وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجال الاعتبارية بين متوسطات أعضاء الهيئات التدريسية في تحديد الأنماط القيادية السائدة تعزى إلى الجامعتين (اليرموك والتكنولوجيا) بكلياتهما العلمية والأدبية، وقد كانت هذه الفروق لصالح جامعية اليرموك.
 - كما أجرى (زكريان، 1994). دراسة هدفت إلى معرفة الأنماط الإدارية وعلاقتها بدرجة تطبيق الأسس النظرية لاستراتيجية إدارة الصراع في المدارس الحكومية والخاصة في منطقة لواء ماركا، وأظهرت نتائج الدراسة شيوع النمط الإداري الاجتماعي الذي يشير إلى اهتمام عال بحاجات الأفراد على حساب الاهتمام بالإنتاج.
 - وقام صالح بإجراء دراسة تهدف إلى معرفة تصورات الإداريين التربويين لنمط القيادة السائد في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، من خلال تناول أربعة أنماط قيادية هي (الإداري التقليدي، الإداري الاجتماعي، الإداري التنظيمي، الإداري المهني)، وقد قام الباحث بتطبيق استبانته على العينة البالغة (285) فرداً وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية: كانت تصورات الإداريين التربويين للنمط الإداري السائد - مرتبة تنازلياً - (الإداري الاجتماعي، الإداري المهني، الإداري التنظيمي، الإداري التقليدي) لا توجد فروق دالة إحصائياً في تصور الإداريين التربويين لنمط القيادة السائدة يعزى للجنس. لا توجد فروق دالة إحصائياً في تصور الإداريين التربويين لنمط القيادة السائد تعزى إلى نوع الوظيفة
 - وفي دراسة (الزعي، 1988) كانت بعنوان " دراسة مستوى الرضا والروح المعنوية لموظفي جامعة مؤتة بينت أن موظفي الجامعة يتمتعون بروح معنوية عالية وبمستوى رضا مرتفع عن الإشراف المباشر وعن فاعلية الجامعة وعن أعمالهم وعن علاقتهم بزملاء العمل وعن ظروف أعمالهم المادية وعن أهمية أعمالهم الاجتماعية بينما أظهر معظم الموظفين عدم رضاهم عن رواتبهم التي يتقاضونها بالإضافة إلى عدم ارتياحهم لظروف سوق العمل الحالية والتي تنعكس على استقرار أعمالهم.
 - وفي دراسة إجراها (طناش، 1990) للتعرف على مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الأردنية، وطبقت هذه الدراسة على عينة تتألف من (255) عضو هيئة تدريس، وكان من نتائج الدراسة: عدم

وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى للجنس او الحالة الاجتماعية، بينما وجدت فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغيرات العمر والخبرة والرتبة العلمية كما أظهرت النتائج أن مجالات الراتب والحوافز كانت من أقل مصادر الرضا الوظيفي لديهم، في حين أن مجال ظروف العمل كان مصدراً أساسياً للرضا الوظيفي من قبل أعضاء الهيئة التدريسية

- وفي دراسة قام بها (ناجي، 1993). هدفت إلى دراسة الرضا الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات في التعليم العام بمنطقة الاحساء التعليمية. على عينة بلغت (475) معلماً ومعلمة وقد توصلت نتائج الدراسة إلى: عدم وجود أثر دال احصائياً يعزى لمتغير المستوى التعليمي والإدارة والعلاقة مع الزملاء ومحيط العمل، والتقدير والإنجاز والمسؤولية. لا يوجد أثر دال احصائياً يعزى لسنوات الخبرة في بيئة العمل والرضا عن محتوى العمل، يوجد أثر دال احصائياً على تفاعل النوع، والجنسية والمستوى التعليمي
- وقام (الخوراني، 1984) بدراسة هدفت تعرف (تأثير النمط القيادي للمدير وضبط الوضع المدرسي على كل من رضا المعلمين وتحصيل التلاميذ في المدارس الثانوية في مدينة عمان) واشتملت هذه الدراسة على عينة تكونت من 47 مدرسة حكومية في مدينة عمان وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي العالي ورضا المعلمين عنه. أهمية اتباع النمط العالي من قبل الإدارة وعلاقته في الراتب والتحصيل الدراسي للتلاميذ. إن فحص نظرية فيدلر في المدارس الأردنية لم يقدم نتائج حاسمة حول مدى صحة النظرية كما اعتقد الباحث.
- وقد أجرى (بني ارشيد، 1991). دراسة هدفت إلى معرفة أثر الدور القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وكانت أهم نتائجها أن هناك علاقة إيجابية وقوية بين الدور القيادي لمديري التربية والتعليم الممارس وبين مساهمته في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين. كما أشارت ايضاً إلى أن هنالك علاقة إيجابية بين كل جانب من جوانب الدور القيادي الممارس وبين مساهمة كل منها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

- وقد أجرى بالمر (Palmar, 1995) دراسة هدفت تعرف العلاقة بين الأنماط الإدارية والفعالية المدرسية، وقد اشتملت عينة الدراسة على (34) مديراً و (272) معلماً من مدارس ولاية مسيسيبي الثانوية. وقد استخدم الباحث في جمع المعلومات استبانتين، إحداهما أداة بلانشرد وهيرسي، والأخرى أداة (APE) وقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة قوية بين النمط الإداري والفعالية وأن المديرين الذين استخدموا النمط الإداري المقنع والمشارك كانوا أكثر فاعلية من الذين استخدموا النمط الإداري (الأمر والمفاوض)
- وفي دراسة أجراها جيمس (James, 2004). هدفت إلى تعرف على علاقة القيادة التحويلية لمدير المدرسة بالرضا الوظيفي للمعلمين، توصلت الدراسة وجود اثر للنمط القيادي التحويلي على رضا المعلمين. وتطور إنجازات المدرسة.
- وفي دراسة أجراها كروكماز على المدارس الثانوية في تركيا حول أثر الانماط القيادية لمديري المدارس الثانوية في تركيا فقد توصلت هذه الدراسة الى أن القيادة التحويلية ذات أثر عميق على الرضا الوظيفي (Korkmaz, 2007).
- أما دراسة هيوز (Hughes, 1996). التي هدفت تعرف الأنماط القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في كارولينا الجنوبية كما يتصورها المعلمون والمعلمات العاملون معهم وقد أشارت النتائج إلى أنه: لا توجد علاقة

- دالة إحصائياً بين تصورات المعلمين للنمط القيادي لمدير المدرسة وجنس المعلمين وجنس المدير. لا توجد فروق دالة إحصائياً بين مديري المدارس الثانوية ومديرات المدارس الثانوية في النمط القيادي.
- قام مندل (Mendel, 1988) بدراسة هدفت إلى التعرف على مستوى الرضا للمعلمين وتحديد أي ظروف العمل لها تأثير أكبر على الرضا، وما مدى تأثير بعض العوامل الديموغرافية كالجنس والعمر والخبرة ومستوى المدرسة على الرضا، وتوصلت الدراسة إلى أن الرضا لمعلمي الابتدائية مرتبط برضاهم عن مديرهم، والرضا للإعدادية يتأثر برضاهم عن المنهاج، أما الرضا لمعلمي الثانوية فهو مرتبط برضاهم عن المدير، ومكانة المعلم، وأسلوب العمل والعلاقات الإنسانية.
- قام كولير (Collier) بدراسة هدفت الكشف عن متنبآت الرضا الوظيفي للمعلمات في المدارس الابتدائية، تألفت عينتها من (386) معلمة، واستخدم استبانة وصف المهنة (JDI) والذي يقيس الرضا في ست مجالات: العمل والإشراف والأجر والترقية والزملاء والعمل ككل، وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن المعلمات في سن العشرينات والثلاثينات كن أكثر رضا من ناحية الإشراف والمهنة ككل أكثر من المعلمات في سن الأربعينات والخمسينات، كما أن المعلمات في سن العشرينات اعتبرن الزواج مؤشراً إيجابياً على الرضا الوظيفي.
- في دراسة قامت بها ليندا (Linda, 1998). هدفت معرفة تأثير الإدارة الفاعلة في معنويات المعلمين ورضاهم الوظيفي في المدارس الابتدائية في بريطانيا أظهرت النتائج ان هناك عدم رضا عن الإدارة العليا في تلك المدارس وكان السبب الرئيسي في عدم الرضا في مجال قلة الاحترام
- وقد قام ونكلر (Winkler, 1983). في الجامعة الكاثوليكية بأميركا بدراسة تناولت مدى ملائمة الأسلوب القيادي لمديري المدارس لمدرسيهم وعلاقتها بالرضا الوظيفي لهم، وكان الهدف الرئيسي من البحث هو تحديد درجة الاستفادة من نظرية بلانشرد وهيرسي الموقفية، في نطاق التعليم وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: ملائمة الأسلوب القيادي له علاقة بعامل الرضا الوظيفي وفعالية القيادة. إن التركيز العالي في بناء العلاقات الاجتماعية والإنسانية له علاقة بمستوى الرضا الوظيفي.
- كما أجرى متشيل (Mitchell, 1989). دراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين الرضا الوظيفي للمعلم، والنمط القيادي لمدير المدرسة الثانوية في ولاية تيس، دلت نتائجها على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي للمدير والرضا الوظيفي للمعلم.
- وقد قام هنري (Henry, 1989). بدراسة هدفت إلى التعرف أنماط القيادة لدى المديرين والرضا الوظيفي للمعلم في المدارس الأكاديمية المسيحية ومن أهم نتائجه أن أغلبية المديرين (79%) يتصورون أن لديهم أساليب قيادية متعددة مع توجيه عال فيما يختص ببناء العلاقات الإنسانية والاجتماعية في العمل، بينما يتصور (86%) من المعلمين الإنسانية والاجتماعية في العمل، بينما يتصور (86%) من المعلمين بأن لمديريهم أساليب متعددة من القيادة مع توجيه عال فيما يخص بناء العلاقات الإنسانية والاجتماعية في العمل، وأن المعلمين لديهم رضا بدرجة كبيرة عن نمط قيادة مديرهم.
- كما قام سكمسكي (Secumski, 1993) بدراسة هدفت فحص العلاقة بين الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الابتدائية وأساليب المديرين الإدارية وتحصيل الطلبة. باستخدام عينة تتألف من (23) مدير مدرسة ابتدائية و (390) معلم ابتدائي وقد أشارت النتائج إلى أن هناك ارتباطاً إيجابياً بين الرضا الوظيفي للمعلم وأساليب قيادة المديرين الذين يعملون كقادة فعالين.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من الدراسات السابقة ما يلي:

- 1- أهمية القيادة في تحقيق أهداف العاملين ورفع درجة الرضا الوظيفي لديهم وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة إنتاجيتها وفعاليتها وتكامل الأفراد النفسي والاجتماعي فيها.
- 2- أجمعت العديد من الدراسات على أن النمط القيادي الذي يتصف بدرجة عالية من الاهتمام بالعمل والعاملين هو الأكثر تحقيقاً للرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة (Perkins, 1992, Lamb, 1993).
- 3- أثبتت الدراسات أهمية النمط القيادي الذي يؤثر في طبيعة العلاقات بين القائد والعاملين معه ويؤثر في حاجاتهم وريغباتهم واتجاهاتهم، كذلك أهمية الرضا الوظيفي لدى المعلمين لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية وقد اختلفت الدراسات في الأهداف تبعاً لأهداف الباحثين فمنها ما أكدت على تصنيف السلوك القيادي ومنها ما هدفت إلى إيجاد العلاقة بين السلوك القيادي والرضا الوظيفي أو مدى إدراك المرؤوسين لهذا السلوك القيادي أو في تصوره لفعالية القيادة أو تحديد العوامل التي تؤثر في درجة الرضا الوظيفي ومجالاته لدى العاملين أما الدراسة الحالية فقد قامت الباحثة بدراسة علاقة النمط القيادي لمديري المدارس حسب نظرية بلانشرد وهيرسي بالرضا الوظيفي للمعلمين، وتفيد الدراسات السابقة في إثراء هذه الدراسة إذ تناولت الدراسات السابقة الأنماط القيادية والرضا الوظيفي وإن اختيار الدراسات السابقة تلك لإظهار أهمية كل من الأنماط القيادية والرضا الوظيفي وأثر العلاقة بينهما على أداء العاملين ورضاهم وولائهم نحو العمل، وعلى الرغم من ذلك يلاحظ أن الدراسات السابقة في المجتمع الأردني لم تتناول العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي حسب نظرية بلانشرد وهيرسي وهو أمر يبرز موقع هذه الدراسة بين الدراسات السابقة وشجع الباحثة على تحديد تلك العلاقة مشكلة بحثية ودراستها

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي؛ كونه الأنسب لهذه الدراسة.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي المرحلة الثانوية في منطقة لواء ماركا للعام الدراسي 2021/2020م.

إذ بلغ عدد المديرين (77) مدير ومديرة، وعدد المعلمين (1534) معلم ومعلمة. كما يبينه الجدول التالي

جدول رقم (1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة من مديريين ومعلمين

المجموع	انثى	ذكر	
77	45	32	المديرون
1534	832	702	المعلمون

عينة الدراسة:

1- تم اختيار 40 مديرة، من أصل 45 مديرة واختيار 29 مديراً من أصل 32 مديراً وذلك بالطريقة العشوائية.

- 2- يتم اختيار عينة من المعلمين والمعلمات من منطقة لواء ماركا إذ تم اختيار أربعة أفراد من معلمين لكل مدير ومديرة إذ تم اختيارهم لغاية الدراسة بطريقة عشوائية بلغ عددهم (275) معلم ومعلمة ويتضح من الجدول رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة من المعلمين تبعاً لمتغيرات الجنس والاختصاص.
- جدول رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الجنس والاختصاص والخبرة

الجنس		الاختصاص	
ذكر	115	علمي	127
أنثى	160	ادبي	148
المجموع	275	المجموع	275

ادوات الدراسة:

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة الأدوات التالية:

- 1- أداة وصف فاعلية وتكيف القائد Description Leader Effectiveness And Adaptability الخاصة بالأساليب القيادية للمديرين، وهذه الأداة تم تصميمها من قبل بلانشرد وهيرسي (Blanchard, Hersey) في مركز الدراسات القيادية في كاليفورنيا إذ تكونت الاستبانة من 12 حالة، كل حالة لها (4) إجابات يختار المدير واحدة منها وصنفت الأساليب القيادية إلى أربعة أساليب في الاستبانة وهي: المشاركة، والتسويق، والتفويض، والأمر، ومفتاح التصحيح يشتمل على البنود التي تصنف كل أسلوب على حدة فعند حصول المدير على أعلى درجة في أسلوب من الأساليب الأربعة يعد ذلك الأسلوب هو الأسلوب الأكثر استخداماً لديه والذي يعبر عن أسلوبه القيادي وقد حصلت الباحثة على الاستبانة من دراسة (المفيدي وناجي، 1994) إذ حصلنا على موافقة المؤلفين بلانشرد وهيرسي باستخدام وترجمة الاستبانة وتم تدقيق الترجمة على أيدي أساتذة متخصصين بكلية التربية بجامعة الملك فيصل وتوصل الباحثان إلى صدق الأداة عن طريق عرضها على محكمين وقد تم التوصل إلى ثبات الأداة بواسطة حساب الاتساق الداخلي للأداة وكان (0.79-α)

صدق الأداة:

إضافة إلى ذلك قامت الباحثة باستخراج الصدق المنطقي للأداة بعرضها على عشرة محكمين مختصين في التربية وعلم النفس في كلية العلوم التربوية إذ طلب من كل منهم بيان مدى مناسبة كل فقرة من فقرات الأداة والحكم على صلاحية الفقرة ووضوحها، كما طلب منهم اقتراح التعديلات التي يرونها مناسبة فيما يتعلق بكل فقرة من فقرات الأداة وقد أجمع الحكام على صدق الفقرات وأجريت بعض التعديلات اللازمة.

ثبات الأداة: تم استخراج الثبات بواسطة حساب معامل الاتساق الداخلي للاختبار على عينة الدراسة الحالية بواسطة كرونباخ الفا وكان (0.67-a).

ثانياً- استبانة الرضا الوظيفي:

تم استخدام اختبار الرضا الوظيفي الذي طوره (ناجي، 1993). وتكونت الاستبانة من (34) بنداً تقاس بمتدرج على أربعة مستويات (غير مرض جداً، غير مرض، مرض، مرض جداً) إذ حددت درجة واحدة للمستوى (غير مرض جداً) وأربع درجات لمستوى (مرضياً جداً) وتوصل الباحث إلى صدق الأداة عن طريق عرضها على محكمين كما توصل إلى ثبات الأداة بواسطة حساب الاتساق الداخلي للأداة وكان (0.89-a).

صدق الأداة:

إضافة إلى ما تقدم قامت الباحثة باستخراج الصدق المنطقي للأداة بعرضها على عشرة محكمين مختصين في التربية وعلم النفس في كلية العلوم التربوية إذ طلب من كل منهم تحديد مدى مناسبة كل فقرة من فقرات الأداة والحكم على صلاحية الفقرة ووضوحها كما طلب منهم اقتراح التعديلات التي يرونها مناسبة فيما يتعلق بكل فقرة من فقرات الأداة وقد تم حذف فقرة واحدة كما أجرى التعديل على بعض الفقرات.

ثبات الأداة:

تم استخراج الثبات بواسطة حساب معامل الاتساق الداخلي للاختبار على عينة الدراسة الحالية بواسطة كرونباخ (الفا) وكان (a- 0.92) وهو ذو دلالة.

إجراءات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وبيان الفروق في الرضا الوظيفي لدى المعلمين تبعاً للنمط القيادي للمدير وتبعاً لجنس المعلمين وخبراتهم واختصاصهم تمت الخطوات التالية: بعد أن اعتمدت أدوات الدراسة تم تحديد مجتمع الدراسة وتحديد العينة الفعلية التي ستجري عليها الدراسة. قامت الباحثة بتطبيق أدوات الدراسة على عينة الدراسة التي تم اختيارها من (لواء ماركا) وقد روعي أثناء التطبيق للمعلمين والمديرين أن هدف الدراسة البحث العلمي فقط وأنها تتمتع بسرية كاملة. وبعد الانتهاء من عملية التطبيق تم تفرغ البيانات وتحليلها باستخدام الحاسوب.

المعالجة الإحصائية:

هدفت الدراسة الحالية بيان فيما إذا كانت توجد علاقة في الرضا الوظيفي لدى المعلمين تعزى لجنس واختصاص المعلم ونمط المدير القيادي والتفاعل بينهما. وقد تم استخدام تحليل التباين الثنائي لبيان فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي للمعلمين يعزى لمتغير جنس واختصاص المعلم ونمط المدير القيادي والتفاعل بينهما.

4- نتائج الدراسة ومناقشتها

- إجابة السؤال الأول: ما أنماط القيادة لدى مديري المدارس الثانوية حسب نظرية بلانشرد وهيرسي؟ للإجابة عن السؤال تم استخدام استبانة بلانشرد وهيرسي وقد تكونت الاستبانة من (12) حالة كل حالة لها (4) اجابات يختار المدير واحدة منها وصنفت الأساليب إلى أربعة أساليب وهي: التشاركي والتسويقي والتفويضي والتسلطي ويشتمل مفتاح التصحيح على البنود التي تصنف كل أسلوب على حدة فعند حصول المدير على أعلى درجة في أسلوب من الأساليب الأربعة يعد ذلك الأكثر استخداماً لديه، وبعد جمع الاستبانات وتصحيحها على مفتاح التصحيح يتبين من الجدول رقم (3) الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية.

جدول رقم (3) الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية

النمط القيادي	عدد المديرين	عدد معلمي النمط
التسلطي	20	80
التسويقي	23	92
التشاركي	21	83

النمط القيادي	عدد المديرين	عدد معلمي النمط
التفويضي	5	20
المجموع	69	275

يتبين من الجدول رقم (3) أن النمط التسويقي هو النمط الأكثر شيوعاً لدى عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية يليه النمط التشاركي ثم النمط التسلسلي ثم النمط التفويضي والذي حصل على رقم قليل مقارنة بالأنماط القيادية السابقة.

• إجابة السؤال الثاني: ما درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب النسبة المئوية للرضا الوظيفي، وفي ضوء ذلك كانت النتائج كما يبينه الجدول رقم (4)

جدول رقم (4) النسبة المئوية للرضا الوظيفي لدى المعلمين

الاختصاص		الجنس	
0.583	علمي	0.585	ذكور
0.56	أدبي		
0.635	علمي	0.628	إناث
0.627	ادبي		

• إجابة السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى المعلمين تعزى لجنس المعلم ونمط المدير والتفاعل بينهما؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين الثنائي كما هو مبين في الجدول رقم (5).

جدول رقم (5) نتائج تحليل التباين الثنائي لأثر النمط القيادي للمدير و جنس المعلم على الرضا الوظيفي لدى المعلمين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
أ- جنس المعلم	1.897	1	1.897	17.398	0.000
ب- النمط القيادي	11.313	3	3.771	34.581	0.000
ج- التفاعل بين جنس المعلم والنمط القيادي لدى المدير	0.242	3	8.063	0.739	0.529
	13.452	7	1.922	14.623	0.000
	29.115	267	0.109		
	42.567	574	0.155		

يبين الجدول رقم (5) وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لعامل الجنس كما يبين الجدول نفسه وجود فروق في الرضا الوظيفي لدى المعلمين تعزى للنمط القيادي لدى المديرين فيما بين عدم وجود أثر للتفاعل بين جنس المعلم والنمط القيادي لدى المدير، وقد بلغت قيمة (ب) الخاصة بتأثير الجنس (17.398) كما هو واضح في الجدول رقم (5) وهذه القيمة تجاوزت القيمة الحدية المطلوبة للدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة (0.05 - a) مما

يشير إلى وجود فروق ذات دلالة، وبالمقارنة بين متوسط الرضا الوظيفي لدى الذكور والإناث نجد أن الرضا الوظيفي لدى الإناث أعلى منه لدى الذكور كما هو مبين في الجدول رقم (6).

جدول رقم (6) متوسط الرضا الوظيفي لدى المعلمين

الجنس	عدد الحالات	المتوسط
ذكر	115	2.34
انثى	160	2.51

يبين الجدول رقم (6) أن متوسط الرضا الوظيفي لدى الإناث (2.51) بينما كان لدى الذكور (2.34) أما فيما يتعلق فيما إذا كانت توجد فروق في الرضا الوظيفي لدى المعلمين تعزى إلى النمط القيادي لدى المديرين فقد بينت نتائج تحليل التباين كما هو في الجدول رقم (5) إلى وجود فروق ذات دلالة في الرضا الوظيفي لدى المعلمين تعزى للنمط القيادي لدى المديرين وكانت قيمة ف (34.581) ولتحديد الفروق في الرضا الوظيفي تبعاً للنمط القيادي للمدير قامت الباحثة بالمقارنة بين متوسط الدرجات التي حصل عليها المعلمون على أداة الدراسة والتي يوضحها الجدول رقم (6)

الجدول رقم (7) نتائج متوسطات الرضا الوظيفي لدى المعلمين تبعاً للنمط القيادي لدى المديرين

النمط القيادي	عدد المعلمين	متوسط الرضا الوظيفي
1	80	2.13
2	92	2.65
3	83	2.52
4	20	2.31
المجموع	275	

وقد تم استخدام اختبار شيفية لمعرفة الفروق في الرضا الوظيفي تبعاً للنمط كما هو موضح في الجدول (8).

جدول رقم (8) نتائج اختبار شيفية لتحديد الفروق في الرضا الوظيفي بين المعلمين تبعاً للنمط القيادي لدى المديرين

النمط القيادي	النمط القيادي	الفروق بين المتوسطات	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة
التسلطي	2	50.5219	0.051	0.000
	3	50.3914	0.052	0.000
	4	0.187	0.083	0.203
التسويقي	1	50.5219	0.051	0.000
	3	0.1305	0.050	0.083
	4	50.3432	0.82	0.001
التشاركي	1	50.3914	0.051	0.000
	2	0.1305	0.050	0.830
	4	0.2127	0.83	0.088
التفويضي	1	0.1787	0.083	0.203
	2	50.3432	0.082	0.001
	3	0.2127	0.083	0.088

من خلال المقارنات الثنائية التي أجريت أظهرت نتائج اختبار شيفيه أن هناك فرقاً ذا دلالة احصائية في الرضا الوظيفي لدى المعلمين بين النمط التسلسلي لدى المديرين والنمط التسويقي إذ بلغ قيمة الفرق (- 5219 *) وذلك لصالح النمط التسويقي إذ بلغ متوسط مجموعة النمط التسلسلي (2.13) بينما كان متوسط مجموعة النمط التسويقي (2.65) وتبين كذلك أن هناك فرقاً بين مجموعة النمط التسلسلي ومجموعة النمط التشاركي حيث بلغ قيمة الفرق (- 0.3914) وذلك لصالح النمط التشاركي إذ بلغ متوسط مجموعة النمط التشاركي (2.52) في حين كان متوسط مجموعة النمط التسلسلي (2.13) كما يبين الجدول وجود فروق بين النمط التسويقي والنمط التفويضي إذ بلغ الفرق (0.3432) وذلك لصالح النمط التسويقي حيث بلغ متوسط مجموعة النمط التسويقي (2.65) في حين كان متوسط مجموعة النمط التفويضي (2.31)

ولم يظهر الجدول فروق ذات دلالة إحصائية في المقارنات التي أجريت بين النمطين التسويقي والتشاركي وكذلك النمطين التسلسلي والتفويضي، وكذلك بين النمطين التفويضي والتشاركي.

• إجابة السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى المعلمين تعزى لاختصاص المعلم ونمط المدير القيادي والتفاعل بينهما؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين الثنائي كما هو مبين في الجدول رقم (9)

جدول رقم (9) نتائج تحليل التباين الثنائي لأثر النمط القيادي للمدير واختصاص المعلم على الرضا الوظيفي لدى المعلمين

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين
0.354	0.862	9.595	1	9.595	اختصاص المعلم
50.000	38.079	4.237	3	12.710	النمط القيادي لدى المدير
0.923	0.160	1.781	3	5.344	التفاعل بين اختصاص المعلم والنمط القيادي لدى المدير

يبين الجدول رقم (9) عدم وجود فروق في الرضا الوظيفي تعزى لعامل الاختصاص، كما يبين الجدول رقم (8) وجود فروق في الرضا الوظيفي لدى المعلمين تعزى للنمط القيادي لدى المديرين (الأمر الذين تبين في الإجابة عن السؤال السابق) ولم يتبين وجود أثر للتفاعل بين الاختصاص والنمط القيادي لدى المديرين.

مناقشة النتائج:

هدفت الدراسة تعرف فيما إذا كانت هناك فروق في الرضا الوظيفي لدى المعلمين تعزى لجنس واختصاص المعلم ونمط المدير القيادي والتفاعل بينهما

مناقشة نتائج السؤال الأول: ما أنماط القيادة لدى مديري المدارس الثانوية حسب نظرية بلانشرد وهيرسي؟ بينت نتائج الدراسة أن النمط التسويقي هو النمط السائد بشكل عام لدى عينة الدراسة ويتميز هذا النمط بسلوك عال في التوجه نحو الإنجاز وعال في التوجه نحو العلاقات الإنسانية ويمارس هذا النمط عندما يكون مستوى النضج للمرؤوسين بين المنخفض والمتوسط وأن المدير في هذا النمط يشرك معلميه في اتخاذ القرارات ويحدد لهم الصلاحيات والمسؤوليات التي تتكافأ مع الصلاحيات الممنوحة لهم ويفوض لهم جزء من سلطته الإدارية مع اهتمام بتوفير جو من الصداقة والتعاون والثقة والاحترام المتبادل بينه وبين المعلمين.

إن المدير في هذا النمط ينظم فعاليات المدرسة من خلال زملائه ويتعاون معهم في تحقيق الأهداف المرسومة ويعتبر هذا النمط ناجحاً لأنه يوفر جواً من العلاقات الإيجابية الصحيحة والعمل بروح الفريق بين المعلمين وتحقيق أهداف المؤسسة مما يؤكد استجابة هذا النمط لخطط التطوير التربوي باتباع الأساليب الحديثة في القيادة التربوية واستفادته من برامج التطوير التربوي وإيمانه بالنهج الديمقراطي في السلوك القيادي. كذلك قناعات الإداريين التربويين أن الممارسات الإنسانية القائمة على الثقة والمودة ترفع معنويات العاملين وتزيد من حبهم وانتمائهم لعمليهم ورضاهم عنه، كما وتعمل على إطلاق طاقاتهم المبدعة، وهذا يتفق مع دراسة قشطة التي أكدت أن النمط الديمقراطي يساهم بشكل فاعل في زيادة شعور العاملين بالرضا الوظيفي (قشطة، منى، 2009)، وقد احتل النمط التشاركي المرتبة الثانية في هذه الدراسة ويتميز هذا النمط بأسلوب عالٍ في التوجه نحو العلاقات الإنسانية، ومنخفض في التوجه نحو الإنجاز ويمارس هذا النمط عندما يكون مستوى النضج للمرؤوسين بين المتوسط والعالي. إن المدير في هذا النمط لا ينفرد باتخاذ القرار وهو بالتالي لا يحاول إقناع المعلمين بالالتزام بالقرار الذي يراه هو مناسباً بل يشركهم معه في اتخاذ القرار المناسب وقد أكد الكثير من باحثي الإدارة التربوية أهمية مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات المتعلقة بعملهم الأمر الذي يزيد من ثقة المعلم بنفسه ورضاه عن عمله والالتزام بعمله وتسخير طاقاته في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة وهذه المشاركة قد تعمل على تطوير المؤسسة التربوية وتحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها.

أما النمط التسلسلي فقد جاء في المرتبة الثالثة وهذا يعني أن العاملين هنا هم في مرحلة النضج الأولى إذ لا يلم العامل بعمله وكيف سيقوم به وهو لا يعرف الأهداف التنظيمية أو رسالة التنظيم وغير قادر على القيام بالأعمال المطلوبة منه وتكون درجة استعداده لتحمل المسؤولية محددة، وبالتالي لا يهتم المدير هنا بالعلاقات الإنسانية بل يهتم بالعمل ويعطي التعليمات الكاملة للعاملين حتى يلموا بالإجراءات والقوانين اللازمة لإنجاز أعمالهم. وتشير دراسة السعيد (1998) في تفسيرها للنمط التسلسلي أن هناك عدد من المديرين من يتصف بالتعسف والتسلط والحرفية في إدارته لمدرسته ووجود هذا النمط من القيادة من المتوقع أن يقلل من فعالية العملية التعليمية على المدى الطويل وقد يعود السبب في اتباع بعض المديرين لهذا النمط القيادي إلى عدم إيمانهم بأهمية إشراك المعلمين في القرارات التربوية باعتبارها من اختصاص المدير وحده، وعدم ثقته بقدرات المعلمين، وانفراجه بالسلطة باعتبارها حق مكتسب له دون غيره، كذلك عدم مقدرتهم على التخلص من الأساليب الإدارية الموروثة التي تعودوا عليها وعدم تمكنهم من تطبيق الأساليب القيادية الحديثة بالإضافة إلى عدم مقدرتهم على تطوير مهاراتهم القيادية وفقاً للمرتكزات التي دعى إليها مؤتمر التطوير التربوي وقد جاءت معظم نتائج الدراسات معارضة لهذا النمط لما له من أثر سلبي على رضا العاملين وتطوير العمل، أما بالنسبة للنمط التسلسلي وفق نظرية بلانشرد وهيرسي فقد مارس المدير نمطاً يتماشى مع درجة النضج الوظيفي لدى العاملين.

هذا وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن النمط التفويضي قد احتل المرتبة الأخيرة لدى عينة الدراسة، وهذا يعني أن العاملين في التنظيم أكثر ثقة بذاتهم وأكثر قدرة على توجيه أعمالهم وأكثر خبرة وأكثر قبولاً لتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات فلقد وصل العاملين إلى مرحلة النضج الوظيفي العال، وأصبح بإمكان المدير أن يقلل من درجة لجوئه إلى تشجيع العاملين وتقديم الدعم لهم.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين؟

تم حساب النسبة المئوية للرضا الوظيفي إذ كانت النسبة المئوية للرضا الوظيفي للذكور (0.585) أما الإناث فكانت (0.628) أما من ناحية الاختصاص فكانت النسبة المئوية للاختصاص العلمي ذكور (0.583) أما الإناث

(0.635) والاختصاص الأدبي ذكور (0.586) أما الإناث فكانت (0.627) يعتبر الرضا الوظيفي من المسائل المهمة وخاصة في العمل التربوي إذ ينعكس على عطاء المعلم وحماسه وإنتاجيته، إن طبيعة العمل التربوي ومحتواه وما يصاحبه من شعور بالإنجاز والتقدير والاحترام وخدمة المجتمع وأسلوب تعامل المسؤولين هي المصدر الأساسي للرضا عند العاملين في الميدان التربوي ومنهم معلمو المدارس الثانوية كما إن حرمان المعلم من الاحترام والتقدير والمشاركة في اتخاذ القرار وانفراد المدير بالسلطة سيؤثر على عطاء المعلم وإنتاجه وبالتالي سيقبل من رضاه عن عمله وولائه له.

مناقشة نتائج السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى العاملين تعزى لجنس المعلم ونمط المدير القيادي والتفاعل بينهما؟

أشارت نتائج تحليل التباين الثنائي إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى المعلمين تعزى للنمط القيادي للمدير، وعند استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية تبين أن الفروق جاءت لصالح النمطين القياديين التسويقي والتشاركي وهذه النتيجة منطقية تنسجم مع الإدارة المتوازنة التي تحرص على إقامة علاقات إنسانية ودية مع المعلمين في نفس الوقت الذي تحرص فيه على تحقيق أداء معقول من جانب المعلمين لضمان مخرجات ذات مستوى عال للمدرسة، وهذا ينسجم أيضاً مع الفكر الإداري الذي يشير إلى أن القيادة الجماعية (قيادة روح الفريق) توفر مستوى عال من الرضا والمعنويات المرتفعة للعاملين في مختلف المؤسسات.

وتتفق هذه الدراسة مع معظم الدراسات مثل دراسة ونكلر (Winkler, 1983) ودراسة كلاوتر (Klawitter, 1985) اللتان أكدتا على أن أسلوب القيادة الفاعلة على علاقة كبيرة بمستوى الرضا الوظيفي للعاملين معه. كما اتفقت هذه الدراسة مع دراسة بليك وموتون (Blake & Mouton, 1987) اللذان وجدوا أن القائد الديمقراطي يسعى إلى توضيح أهداف المؤسسة والاهتمام بالعاملين بمنهج ديمقراطي وهو يلجأ إلى الأفراد لإشراكهم بشكل جماعي هادف من أجل تحقيق الأهداف الأساسية للعمل.

وهذا يتفق أيضاً مع دراسة بلانشرد وهيرسي التي تؤكد على أن النمط القيادي التسويقي (Selling) يهتم بشكل كبير بالعمل والعلاقات الإنسانية.

ويرى الطويل 1998 أن هذا النمط هو أفضل احتمال لتحقيق أفضل النتائج في معظم النظم التربوية، حيث تتمكن هذه النظم من تحقيق أهدافها مع محافظتها في الوقت نفسه على درجة عالية من الروح المعنوية والرضا بين المرؤوسين ويشير حجي 1994 إلى أنه يكاد يكون هناك إجماع على أن القيادة التربوية الديمقراطية هي أفضل أنماط القيادة حيث تسود العلاقات الإنسانية بين أفرادها. كما يقدر القائد أفراد الجماعة الذين يشاركون في تخطيط العمل وتنظيمه وتقويمه إيماناً منه بضرورة الوصول إلى الأهداف المنشودة.

وترى الباحثة أن تفسير نتيجة هذه الدراسة تظهر من خلال التمعن بخصائص هذه الأنماط، فمن الخصائص المميزة للنمط التسويقي هو اهتمام القائد بدرجة عالية بالتوصل إلى قرارات سليمة وخلقه فإذا ما حدث صراع فإن القائد يحاول التعرف على أسبابه وحل المشكلات المتعلقة به كما يتصف بروح المبادرة ودفع الأمور في الاتجاه الصحيح مما يجعله قائداً قادراً على تقبل النقد البناء من الآخرين والحفاظ على العلاقات الودية والاحترام المتبادل.

أما النمط القيادي الثاني (التشاركي) فهو يحقق درجة متميزة من الرضا إذ أنه أسلوب عال في التوجه نحو العلاقات الإنسانية ومنخفض في التوجه نحو الإنجاز. إن المعلمين في المؤسسة التربوية يكونون أكثر رضا في حالة القيادة التي تحترم مشاعرهم وتعمل على تلبية رغباتهم وتتعامل معهم كزملاء متساوين وترض طموحاتهم، ويلاحظ أن النمطين التسلسلي والتفويضي كانا أقل الأنماط القيادية تحقيقاً للرضا الوظيفي وذلك لأن المدير المتسلط قد

اهتم بالعمل دون الاهتمام بالعلاقات الإنسانية لأن العاملين لديه في مرحلة النضج الأولي فهم لم يلموا بالأهداف التنظيمية كما أن درجة استعدادهم لتحمل المسؤولية محدودة بالإضافة إلى حواجز نفسية باعتبارهم زملاء عمل جدد مما لا يكون فكرة واضحة لديهم عن نمط مديريهم فيقلل من رضاهم عن العمل. أما بالنسبة للنمط التفويضي فقد كان أقل الأنماط

القيادية تحقيقاً للرضا الوظيفي ذلك أنه ثبت في الدراسات السابقة مثل دراسة الهواري، 1987. أن المعلمين غير راضين عن القائد الذي ينعلم اهتمامه بالعمل والعلاقات الإنسانية ويلتزم الحياد السلبي ويتقبل قرارات الآخرين دون مناقشة واقتناع وعدم ثقة بالنفس فيكون مرؤوسيه غير راضين عنه، وبالنظر إلى هذا النمط في النظرية الموقفية لبلاشرد وهيرسي فقد وجد المدير أن النضج الوظيفي لمرؤوسيه عال وأتهم على استعداد لتحمل المسؤولية كاملة مما قلل من ممارسته للتوجيه نحو العمل وكذلك قلل من اهتمامه بالعلاقات الإنسانية، ويمكن تعليل عدم رضا المعلمين عن نمط مديريهم، بأن المدير اعتقد أن مرؤوسيه وصلوا مرحلة النضج الجيدة مما يؤهله لتفويض الصلاحيات لهم بينما وجد المعلمون أن المدير قد تجاوز هذا التفويض مما أدى إلى الإهمال .

كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط الرضا الوظيفي لدى الذكور والإناث لصالح الإناث إذ بلغ متوسطها (2.51) بينما كان متوسط مجموعة الذكور (2.34) وجاءت هذه النتيجة منسجمة مع ما توصلت إليه دراسة الخصاونة 1989، حيث أظهرت أن الإناث أكثر رضا من الذكور وكذلك دراسة ناصر ومحمود 1984 التي أكدت وجود أثر للجنس في الرضا الوظيفي إذ كان رضا الإناث أكثر من رضا الذكور، وكما اتفقت هذه الدراسة مع دراسة توماس 1988، ويمكن تفسير زيادة رضا المعلمات عن زملائهم الذكور بأن مجالات العمل لدى الذكور كثيرة ومتنوعة وكثير منها مفضل على مهنة التعليم فعلى الرغم من أن الفرص المتاحة أمامهن أضيق من الفرص المتاحة أمام الذكور إلا أن فرصة العمل كمعلمات مقبولة اجتماعياً وتعد من المهن المحترمة لدى الإناث وتلبي طموحات الكثير منهن الأمر الذي يزيد رضاهن عن عملهن.

وتختلف هذه الدراسة مع دراسة بطاح 1979 التي أظهرت أن المعلمين أكثر التصاقاً بمهنة التعليم من المعلمات كذلك دراسة طناش 1990 التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى للجنس.

مناقشة نتائج السؤال الرابع. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى المعلمين تعزى لاختصاص المعلم ونمط المدير القيادي والتفاعل بينهما؟

أظهرت نتائج تحليل التباين الثنائي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى المعلمين تعزى للنمط القيادي للمدير وقد تم مناقشة هذه النتيجة في السؤال الثالث. كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى لعامل الاختصاص، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن معلمي المرحلة الثانوية بغض النظر عن اختصاصهم لديهم توقعات وطموحات بأن العمل في المرحلة الثانوية قد يشبع حاجاتهم ويحقق التقدير والاحترام لديهم من قبل المجتمع، كما أن معلمي المرحلة الثانوية هم معلمو مبحث فالمواد الأدبية ذات مناهج زخمة لا تقل أهمية وزخماً عن المواد العلمية، كما أن هؤلاء المعلمين يتعاملون مع نفس الفئة العمرية التي لها نفس الخصائص والحاجات، ويحصلون على نفس الامتيازات والتقدير باعتبارهم معلمي مرحلة ثانوية .

التوصيات والمقترحات.

- أظهرت نتائج الدراسة أن النمط التسويقي هو النمط الأكثر شيوعاً لدى عينة الدراسة وبناء عليه توصي الباحثة بما يلي:
- 1- ضرورة تدريب الإداريين على الأساليب القيادية الملائمة مع المؤسسة، وضرورة تطويرهم مهنيًا عن طريق إلحاقهم بالدراسات العليا ووضع برامج تدريب خاصة بهم لتحليل النمط القيادي لهم ووصفه وقياسه.
 - 2- التركيز على السلوك القيادي التسويقي لمدير المدرسة وضرورة إشراك المعلمين في عملية اتخاذ القرارات وتلبية حاجاتهم ورغباتهم.
 - 3- أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى المعلمين تعزى للنمط القيادي للمدير، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى المعلمين يعزى لعامل جنس المعلم، وبناء عليه توصي الباحثة بما يلي:
 - الكشف عن أسباب عدم رضا المعلمين الذكور عن مهنة التعليم والعمل على معالجتها.
 - رفع مستوى الرضا الوظيفي عند المعلمين عن طريق تحسين الأوضاع المادية للمعلم ورفع الروح المعنوية لديه وتعزيز مكانة المعلم في المجتمع وتلبية طموحاته وحاجاته.
 - استخدام الوسائل الإعلامية لتحسين صورة مهنة التربية في نظر المجتمع مما ينعكس إيجابياً على نظرة المعلم إلى تقدير المجتمع لمهنته وبالتالي اعتزازه بالمهنة وبالمدرسة.
 - أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى المعلمين يعزى لعامل اختصاص المعلم وبناء عليه توصي الباحثة بضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول النمط القيادي والرضا الوظيفي تتضمن متغيرات جديدة لم تدخل في المدرسة مثل العمر -الحالة الاجتماعية - مكان العمل - الراتب - الخبرة

قائمة المراجع.

أولاً- المراجع بالعربية:

- الأشقر، وفاء محمد، 1994، الأنماط القيادية السائدة في جامعتي اليرموك والتكنولوجيا كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد، الأردن.
- آل ناجي / محمد (2016) الإدارة التعليمية والمدرسية - المملكة العربية السعودية، الرياض، مطابع الحنيطي.
- آل ناجي، محمد، 1993، تطبيق نوية بمنطقة الأحساء، مجلس الإدارة العامة، م (14) ع (80).
- بني ارشيد، عبد القادر، 1991م، الدور القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين معهم من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- الحراحشة، محمد، 2016م، العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة - مجلة العلوم التربوية والنفسية، م (7)، ص (14-41).
- الحوراني، غالب صالح، 1984م، تأثير النمط القيادي للمدير وضبط الوضع المدرسي على كل من رضا المعلمين وتحصيل التلاميذ في المدارس الثانوية في مدينة عمان، ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

- الخضري، سليمان وسلامة، محمد، 1982م، الرضا المهني لدى المعلمين في دولة قطر مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، م1، ع3، ص78.
- دره، عبد الباري، المدهون، موسى، الجزائروي، إبراهيم، 1994م، الإدارة الحديثة، مفاهيم وعمليات، منهج تحليلي ن المركز العربية للخدمات الطلابية، عمان، ط1.
- دريوش، راضية، 2017، الأنماط القيادية السائدة لدى مديري التعليم الثانوي وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى الأساتذة بالتعليم الثانوي، جامعة الجزائر.
- الزعبي، فايز، 1988م، دراسة مستوى الرضا والروح المعنوية لموظفي جامعة مؤتة، مؤتة للبحوث والدراسات، م3، ع1.
- زكريان، زوزيب مسروب، 1994م، الأنماط القيادية وعلاقتها بدرجة تطبيق الأسس النظرية لاستراتيجيات إدارة الصراع في المدارس الأساسية الحكومية والخاصة في منطقة عمان الكبرى، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
- السالم، سالم محمد، 1997م، الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، السعودية.
- السعيد، محمد، 1998م، النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية في سلطنة عمان كما يتصوره المعلمون العاملون معهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- السيد، حسام، 2017م، الأنماط الإدارية لمديري المدارس وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين بمحافظة جنوب الباطنة، مجلة الثقافة والتنمية.
- الشلالة، شاكر عبد المنعم، 1993م، العلاقة بين إدراك المدير لنمطه القيادي وإدراك المعلمين لهذا النمط وأثر هذه العلاقة في مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين وذلك في الممارس الثانوية الأكاديمية التابعة لمديرتي التربية والتعليم لعمان الكبرى الأولى والثانية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الشلعوط، فريز، 1994م، درجة رضا مديرية التربية والتعليم في الأردن عن السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرياتهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
- شهاب، حليلة، 1992م، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الأردنية، الأردن.
- شوقي، طريق، 1992م، السلوك القيادي وفاعلية الإدارة مكتب غريب القاهرة.
- طناش، سلامة، 1990م، الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية، دراسات الجامعة الأردنية، م17، ع3.
- الطويل، هاني، 1998م، الإدارة التربوية والسلوك المنظم، ط2، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- عباس، عوض، 1988م، في علم النفس الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- عبد الرحيم، زهير، 1996م، السلوك القيادي لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة اربد وعلاقتها في الرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- عبده، عبد الهادي، 1985م، إدراك العمل في نوعية حياته ورضاه عن عمله وأثر ذلك على اتجاهات التلاميذ المدرسة الابتدائية، مجلة كلية التربية، المنصورة، العدد 6.
- القريوتي، محمد، 1993، السلوك التنظيمي، دراسات السلوك الإنساني الفردي والجماعي، ط2، عمان، الأردن.

- قشطة، منى، 2009، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التربوية في ضوء المعيير الإسلامية من وجهة نظر المعلمين وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة.
- كامل، مصطفى، والبكري، سونيا، 1990، دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة، مجلة الإدارة، م23، ع1.
- محمد، شامل، حسون، هيثم، 1990، قيادة الشباب، مطابع التعليم العالي بغداد
- المغيدي، الحسن، 1996، أثر الأساليب القيادية في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في محافظة الاحساء التعليمية، مجلة مركز البحوث التربوية، بجامعة قطر، العدد94.
- المغيدي، الحسن، آل ناجي، 1994، الأساليب القيادية لعمداء الكليات بجامعة الملك فيصل بالمنطقة الشرقية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، م29
- نبراي، يوسف، 1989، ناظر المدرسة ومعضلة تعدد الأدوار، مجلة كلية التربية، جامعة الامارات العربية ع2، ص91-104.
- ياسين فاطمة، 1992م الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Genzel, Mary C. 1998, Job Satisfaction of the Nursing Staff Development Educator , D'youville College (1940) Degree, Ms, Pp98.
- Henry, W, K,1989, Leaders Shipstyles of Principals and Teacher Job Satisfaction in Christion Fundamental Is Academic Schools. Dissertation Abstracts International, (The University of Tennessec,51)4.
- Hughes, S.L.1996. Leadership Behaviorsary Prinpals As Perceived by Their Teachers (Men, Women) Dissertation Abstracts International, The University of Southern Mississippi,56.(11)
- james, G. (2004). relationship of principl transformaional leadership to school staff jobs at is faction, staff turnover, school performance.
- Korkmaz.mehmet,2007, the effects of leadership styles on organizational health, educational research quarterly.
- Kouzes, J.M. AND POSNER, B.Z.1987. THE LEADERSHIP CHALLENGE SANFRANCISCO JOSSY – BASS INC.
- Lamb, D.S.1993. The Relationship Between Inexperienced Teacher Job Satisfaction and Perception of Principal's Leadership Style Dissertation Abstracts, International the University Of North Carolina At Chaped Hill 54(4) P.1177.
- Lovell, J.T. And Willes, 1983. Supervision for better school (5th ed) Englewood cliffs, New Jersey: Prentice Hall. P.66.
- Mendel, p.c. 1988, An Investigation of Factors That Influence Teacher Morale and Satisfaction with Work Conditions Dissertation Abstract International, 48(4) ,P,2207.

- Mitchell, James, Byron, 1989, Teacher Job Satisfaction and Teachers Rapport with The Principal in Relationship, To Principals, Leadership Styles and School Enrollment Size in Tennessee Public Secondary Schools Dissertation Abstracts International, 50(6). P.1512.
- Muchinsky ,P.M. (1990) ،Psychology Applid To Work, California Cole Publishing Co.
- Palmer .r. 1995. " The Relationship Between Principals Leadership Style and Faculty Perception of Principals Effectiveness" Dissertation Abstract International, The University of Mississippi,56 (9). P. 3400.
- Perkins, C .M. ،(1991) Astudy To Investigate Experienced Teachers Job Satisfaction and The Teachers Perception of Their Principals Leadership Style Dissertation Abstracts International the University Of North Carolina At Chapel Hill, 52(12). P. 4171.
- Phillips, S, 1987, District Level Policies and Practices PhiDlta Kappan, 68,4, P.300- 304.
- Secumski, K.E.1993. The Relationship Between Elementary School Teachers Job Satisfaction, Principals Managerial Styles and Student Achievement, Dissertation Abstracts, International ,54 (5) P. 1625
- Vinze, Linda Sane, 1998, The Relationship of Participation in Decision Making Through Shared Governance to Job Satisfaction Among Primary Care Nursing State, Nova South Eastern University (1191) Degree Bapp. 1914. Umr Compang 58,3, P,198.
- Winkler, A.L.1983 The Relationship Between Elementary School Teacher Perceptions of Principal Leadership Style Adaptavity and Teacher Job Satisfaction with Supervision Dissertation Abstract International,45. (03), P.720.